

ANALISIS STRATEGI BERSAING GUDANG DIGITAL YOGYAKARTA DALAM MEMPERLUAS PASAR

Nofrizal

Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning

Abstrak : Gudang Digital adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang retail fotografi di Yogyakarta yang sudah berdiri selama 7 tahun dengan kerja keras dan kesabaran Gudang Digital berhasil membaca kebutuhan konsumen Yogyakarta, hingga saat ini Gudang Digital sudah memiliki 3 cabang serta memiliki cafe dan kelas fotografi adapun strategi yang mereka gunakan adalah *one stop shopping* dan paling murah .

Pemilihan Strategi yang tepat bagi Gudang Digital merupakan salah satu tujuan yang penelitian ini untuk dapat bertahan dalam persaingan di industri retail alat – alat fotografi. Proses dilakukan dengan menggunakan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi) dan Lima Kekuatan Porter. Setelah itu peneliti menggunakan *value chain* untuk melihat keunggulan bersaing dan untuk pemilihan strategi penelitian ini menggunakan SWOT dan Strategi Generik Porter. Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa Gudang Digital bisa menggunakan keunggulan yang dimiliki dengan menggunakan strategi Generik Porter yaitu Keunggulan biaya menyeluruh (Porter, 1989).

Abstract : *Gudang Digital is a company engaged in the retail photography in Yogyakarta that has been established for 7 years with hard work and patience Digital Warehouse successfully read consumer needs Yogyakarta, until now Digital Vault already has three branches and has a cafe and a photography class as for strategy they used is one stop shopping and cheapest.*

Selection of the appropriate strategy, Gudang Digital is one of the goals of this research to be able to survive in the competition in the retail industry tool - a tool photography. The process is done by using PEST (Political, Economic, Social, Technological) and Porter's Five Forces. After the researchers used a value chain to see the competitive advantage and for the selection of the research strategy using SWOT and Porter Generic Strategies. Results of research conducted stating that the Digital Vault can use the advantages of the used Porter Generic strategy is costs Leadership (Porter, 1989)

Keywords : *Photography, Strategic Competitive, SWOT, Generic strategy*

PENDAHULUAN

Di Yogyakarta pertumbuhan retail untuk peralatan fotografi juga terus mengalami kenaikan seiring

semakin tingginya minat konsumen dengan seni menangkap cahaya ini (*photography*) dimana pemilik kamera di Yogyakarta juga sudah semakin

banyak dimana kamera digital bukan hanya dimiliki oleh fotografer profesional saja tapi juga amatir hal ini dikarenakan harga kamera DSLR sudah memiliki varian harga yang bisa dijangkau oleh konsumen, saat ini jumlah retail untuk penjualan alat fotografi di Yogyakarta sudah banyak dan kita bisa jumpai diantaranya Central Foto, Artha Digital, Super Photo Studio, Crown Photo, Duta Foto, Wisno Grahakom, Comet, Ray Digital, Gudang Digital, Pak Kliwon, Fajar Pratama, lapak bang irwan, momi digital, jagad kamera dan kamera bantu.

Dengan semakin tingginya pertumbuhan retail digital kamera di Yogyakarta maka tingkat persaingan bisnis ritel kamera digital di Yogyakarta pun tidak bisa dielakan maka dari itu setiap perusahaan yang bergerak dalam usaha retail digital harus mempunyai strategi untuk dapat bertahan menghadapi persaingan. Menurut (Poter, 1993) menjelaskan strategi bersaing dalam menghadapi persaingan yang terlalu tinggi, yaitu dengan mengambil tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi aman (*defendable*) industri, untuk mengatasi persaingan tersebut dengan sukses kekuatan persaingan diperlukan yaitu dengan menganalisis (masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar supplier, serta persaingan diantara para pesaing yang ada) dan diharapkan kan mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan.

Gudang Digital adalah perusahaan dagang yang bergerak di bidang retail alat-alat fotografi dengan

menjual produk-produk digital dan aksesorisnya. Gudang Digital ini didirikan untuk mengatasi solusi digital anda "*Paling Murah*" ini merupakan slogan dan sekaligus strategi Gudang Digital untuk menghadapi persaingan dan juga menggambarkan bahwa Gudang Digital melayani segala lapisan masyarakat dengan tingkat pelayanan prima.

Dalam perjalananya Gudang Digital mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan penjualan alat digital dan aksesorisnya. Gudang Digital berdiri pada awalnya di Jogiatronik Mall Lantai 1 No. 9. Dahulu hanya memiliki 1 (satu) store yang dimilikinya ternyata kurang mampu menampung pengunjung yang semakin banyak yang berbelanja di Gudang Digital. Oleh karena itu, sekitar bulan September 2008 Gudang Digital membuka 1 (satu) cabang baru yang masih dalam 1 (satu) area Mall yaitu di Lantai 1 No. 12B dengan nama Toko Camera. Dengan adanya 2 (dua) store tersebut, Haryanto sebagai pemilik belum merasa puas begitu saja. Impiannya untuk menguasai pasar digital khususnya di Yogyakarta dan Jawa Tengah membuat keinginannya untuk menambah cabang lagi agar semakin kuat apalagi bisa memiliki gedung sendiri.

Pada tahun 2010, Gudang Digital mengalami perkembangan pesat dalam penjualan khususnya untuk seri camera pocket. Kondisi tersebut mendorong Gudang Digital untuk memiliki gedung sendiri. Gedung ini didirikan di Gejayan pada awal tahun 2011 dan mulai beroperasi

secara komersil pada September 2011. Gedung ini terdiri dari 3 (tiga) lantai yaitu lantai 1 untuk store Gudang Digital, lantai 2 untuk café F8, dan lantai 3 untuk kantor. Konsep yang diterapkan di cabang baru ini berbeda dengan 2 (dua) cabang sebelumnya. Di gedung yang baru ini, Gudang Digital mengusung konsep “*One Stop Shopping*” dimana pelanggan dapat memilih dan menentukan produk digital dan aksesorisnya sesuai dengan kebutuhannya. Gudang Digital selain menjual produk digital dan aksesorisnya secara langsung ke konsumen melalui store-storenya, juga melayani pembelian secara online melalui websitenya dengan alamat (www.gudangdigitalonline.com)

Pada tahun 2012 persaingan bisnis ini semakin ketat akan tetapi Gudang Digital menganggap itu adalah sebuah tantangan yang harus di hadapi dan ditaklukan di tengah persaingan tersebut. Trobosan yang dibuat Gudang Digital adalah dengan menawarkan produk andalan yaitu *mirorless* camera dan menjadi retail utama untuk Jawa tengah pada produk Nikon.

Dalam penelitian ini peneliti akan menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, dengan menggunakan pendekatan rantai nilai (*value chain*) untuk menganalisis lingkungan internal dan untuk lingkungan eksternal penulis akan membagi 2 (dua) pendekatan analisis yaitu PEST untuk lingkungan makro dan analisis lima kekuatan porter (*Porter five forces analysis*) untuk analisis lingkungan industri. kemudian dilakukan analisis SWOT

untuk menentukan alternative strategi bersaing kedepan.

Rumusan permasalahan yang diangkat Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, penulis mencoba memberikan beberapa rumusan masalah sesuai dengan permasalahan strategi bersaing, oleh karna itu, maka rumusan masalah yang di kemukan adalah apa sajakah faktor-faktor kunci keberhasilan yang dijalankan oleh Gudang Digital, Apa sajakah keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Gudang Digital, Apakah strategi bersaing Gudang Digital sudah tepat untuk bersaing dalam bisnis retail digital pada saat ini, Bagaimana strategi bersaing alternatif yang dapat digunakan Gudang Digital untuk bersaing dan memperluas pasar dimasa yang akan datang. Adapun Tujuan Penelitian Sebagai berikut untuk mengidentifikasi apakah strategi yang Gudang digital untuk mengidentifikasi strategi bersaing alternatif yang dapat digunakan Gudang Digital dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

Manjemen Strategi

Managemen perusahaan saat ini didalam menghadapi pasar yang dinamis paling tidak menghadapi tiga pertanyaan mendasar yang berkaitan dengan perusahaannya yaitu (Thompson, et al. 2010) :

1. Bagaimana kondisi perusahaan saat ini ?
2. Mau kemana perusahaan akan dibawa dan apa tujuannya ?
3. Bagaimana caranya menuju kesana ?

Menurut (David, 2006) manajemen strategi adalah “seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang mungkin organisasi dapat mencapai tujuan. Manajemen strategi diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan (pearce & Robinson, 2003).

Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan

Faktor faktor kunci keberhasilan atau *key success factor* dalam industri merupakan faktor-faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan di pasar, Element strategi khusus, atribut produk, sumber daya, kompetensi, kapabilitas kompetitif merupakan penentu keunggulan bersaing atau kerugian perusahaan dipasar. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dengan menjawab ketiga pertanyaan mendasar (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010), diantaranya adalah:

1. Atas dasar apakah pembeli membeli suatu merek diantara banyak merek yang bersaing dari perusahaan berbeda-beda?
2. Apa yang harus dilakukan penjual untuk sukses secara kompetitif-sumber daya apa dan kapabilitas kompetitif apa yang di perlukan?
3. Apa yang diperlukan oleh penjual untuk mencapai keunggulan kompetitif berkesinambungan?

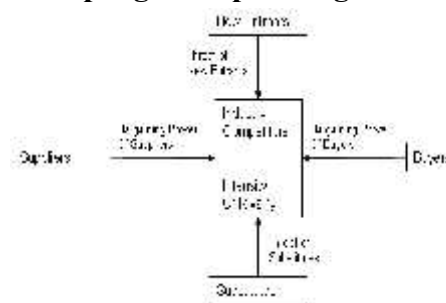
Analisis PEST

Pengaruh PEST terhadap perusahaan dapat disebut juga sebagai lingkungan makro (*macro environment*) (Thompson, et al. 2010), yang mempengaruhi perusahaan dalam bentuk antara lain politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

Analisis Lingkungan Industri

Menurut (Porter, 1993), ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri.

Gambar 1
Model 5 Forces Porter yang mempengaruhi persaingan industri



Sumber: Porter (1993)

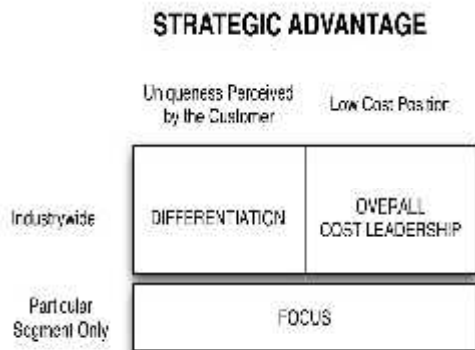
Analisis Kapabilitas Internal

Analisis kapabilitas internal adalah cara sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu beraksi sehingga menghasilkan keunggulan bersaing. Cara atau alat tersebut adalah rantai nilai (*value chain*).

Pemilihan Strategi

Setiap perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri memiliki pilihan strategi bersaing. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan membangun posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 1985). Yaitu, *Cost leadership* (Keunggulan biaya), *Diferentiation* (Deferensiasi), *Focus* (fokus).

Gambar 2
Strategi Bersaing Generik Porter



Sumber: Porter, 1980

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dan metode penulisan diskriptif.

Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Gudang Digital Yogyakarta yang beralamat di Jl. Gejayan No. 8 Yogyakarta

Sumber Data

Sumber data yang dikumpulkan oleh penulis bersifat kualitatif dan kuantitatif, yang akan diperoleh dengan menggunakan cara sebagai berikut :

- Data primer; Diperoleh langsung dari Gudang Digital berupa data-data dan wawancara dengan pihak yang terkait dengan objek penelitian ini
- Data sekunder; merupakan data pendukung yang diperoleh penulis melalui studi pustaka yang dilakukan untuk mencari data lain.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari para direksi dan manajer unit usaha strategis, baik itu pemilik, head office maupun dari manajer pemasaran, keuangan, sdm, dan operasional.

Variable Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan dua variable, yaitu variable internal dan eksternal.

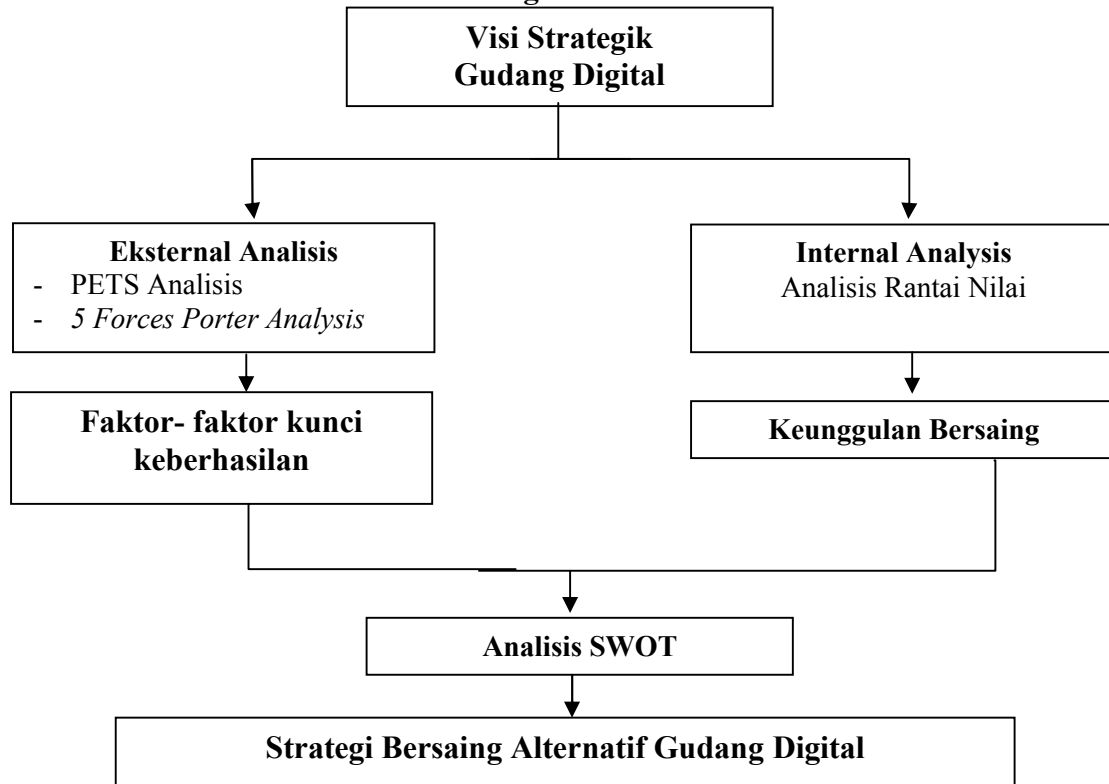
Alat Analisis

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan tiga tahap analisis, yaitu analisis lingkungan eksternal perusahaan yang terdiri dari makro dan industri, analisis lingkungan internal perusahaan, dan analisis SWOT. Dalam analisis lingkungan eksternal

perusahaan, peneliti menggunakan alat analisis lima kekuatan porter untuk menganalisis ancaman-ancaman yang sedang dan akan dihadapi Gudang Digital. Berdasarkan dari hasil analisis lima kekuatan porter tersebut, akan digunakan peneliti untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dalam bisnis

Gudang Digital. Tahapan analisis selanjutnya, yaitu alat analisis lingkungan internal perusahaan. Penelitian menggunakan alat analisis rantai nilai untuk menganalisis aktivitas potensial yang dimiliki oleh Gudang Digital yang dapat dijadikan keunggulan bersaing.

Gambar 3
Kerangka Analisis



Sumber : Data olahan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengaruh Makro

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan eksternal terhadap Gudang Digital pendekatan yang akan digunakan pada tahap ini ada dua yaitu

dengan menggunakan pendekatan makro yaitu PEST (*Political, Economic, Social, and Technological*) dan dengan menggunakan *five force poter* untuk melihat persaingan industri retail kamera di Yogyakarta terhadap Gudang Digital.

Tabel 1
Pengaruh PEST terhadap Gudang Digital Yogyakarta

| No | Analisi PEST | Pengaruh | | |
|----|--------------|----------|---------|-------|
| | | Kuat | Moderat | Lemah |
| 1 | Politik | | | √ |
| 2 | Ekonomi | √ | | |
| 3 | Sosial | √ | | |
| 4 | Teknologi | √ | | |

Sumber : Data Olahan

Analisis Lingkungan Industri

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan industri terhadap Gudang Digital Yogyakarta maka dilakukan analisis terhadap industri telekomunikasi khususnya yang berkaitan dengan tekanan persaingan

yang dihadapi oleh produk Digital. Analisis akan menggunakan pola pikir *five Forces Porter* yaitu tekanan yang disebabkan oleh *Supplier*, *Buyer*, Produk baik substitusi maupun komplement, *Industry rivalry* dan masuknya pesaing baru (*Entry*).

Tabel 2
Analisis *five forces porter* terhadap Gudang Digital

| No | Lima faktor kekuatan | Pengaruh | | |
|----|----------------------------|----------|---------|-------|
| | | Kuat | Moderat | Lemah |
| 1 | Kekuatan penawaran pemasok | √ | | |
| 2 | Kekuatan penawaran Pembeli | √ | | |
| 3 | Ancaman produk pengganti | √ | | |
| 4 | Pesaing | √ | | |
| 5 | Ancaman Pendetang baru | √ | | |

Sumber : Data Olahan

Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai digunakan peneliti untuk menganalisis aktivitas-aktivitas Gudang Digital dalam menjalankan bisnis retail digitalnya. Dimana aktivitas-aktivitas tersebut dibagi menjadi aktivitas utama/*primer* dan pendukung. Dalam aktivitas utama

terdiri dari logistik kedalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan. Sedangkan dalam aktivitas pendukung terdiri dari infrastruktur, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan teknologi serta pembelian.

Tabel 3
Ringkasan Analisis *Value Chain* Gudang Digital

| Aktivitas Utama | |
|-------------------------|---|
| Logistik ke dalam | <ul style="list-style-type: none"> - Berkerja sama dengan beberapa supplier - Proses Penerimaan barang dari pemasok ke Pergudangan produk - Pengecekan barang rusak dan retur pembelian - Pengendalian persediaan - Menggunakan sistem komputerisasi - Pengawas cabang yang berpengalaman |
| Operasi | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pengiriman informasi dengan menggunakan media internet - melakukan <i>managemen stock system</i> (MS2) - Sistem internal yang sudah terintegrasi sistem pengadaan barang lebih efisien - Penyediaan perlatan kantor Gerai, <i>show case</i> dan toko |
| Logistik Ke Luar | <ul style="list-style-type: none"> - Pembelian oleh konsumen dapat dilakukan dengan mudah dengan berkerja sama dengan bank umum baik itu kartu kredit - Pembelian bisa dilakukan dengan <i>cash</i> maupun kredit - Distribusi produk ke kosumen dengan memberikan <i>Free Delivery</i> |
| Pemasaran dan Penjualan | <ul style="list-style-type: none"> - Periklanan melalui media masa koran, televisi, majalah dan internet serta memberikan vocer berhadiah - Berkerja sama dengan pihak bank untuk setiap pembelian dalam jumlah tertentu Promosi - Ikut pameran dalam setiap kegiatan AKOMPINDO - Menjadi sponsor dalam beberapa kegiatan photography - Sering melakukan seminar, pelatihan, training dan workshop tentang photography dengan pembicara-pembicara photographer profesional seperti Darwis, Don Asman, Kristufa dan lain-lain. - Memiliki media pemasaran yaitu cafe F8 - Menjadi pembicara tentang <i>photography</i> di radio-radio Jogja seperti Sorona FM - Memiliki <i>cornerklik</i> |
| Pelayanan | <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan SDM Karyawan Gudang Digital - Gudang Digital selalu Menerapkan 3s (salam, sapa dan Senyum) - Respon yang cepat terhadap setiap keluhan yang diberikan konsumen - Bersedia mengganti yang baru jika terajadi kerusakan |

| | |
|-------------------------------|---|
| | (masih dalam masa garansi) - Memberikan informasi yang akurat tentang produk |
| Aktivitas Pendukung | |
| Infrastruktur | <ul style="list-style-type: none"> - Desain Gedung berbentuk minimalis dengan warna-warna mencolok - <i>Showcase</i> dibuat berdasarkan jenis produk - Memiliki 3 cabang di Yogyakarta - Memiliki cafe dengan nama F8 dengan desain unik, menarik dan nyaman - Tersedianya parkir - Lokasi Gudang Digital Berada di tempat yang strategis |
| Manajemen Sumber Daya Manusia | <ul style="list-style-type: none"> - Rekrutmen dan program pelatihan untuk menambah pengetahuan karyawan terhadap produk baru - Menyediakan bonus kepada karyawan yang berprestasi dan memajang fotonya di toko setiap bulan terhadap yang berprestasi dalam penjualan. |
| Pembelian dan Pengadaan | <ul style="list-style-type: none"> - Berkerja sama dengan beberapa suplaier - Manajemen pembelian dan pengadaan terintegrasi dengan baik |
| Pengembangan Teknologi | <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki website http://www.gudangdigitalonline.com/ - Aktif di jejaring sosial facebook, twitter, blackberry masenger dan lain-lain - Sistem absen sudah menggunakan mesin absen sidik jari - Sistem operasional sudah menggunakan komputer |

Sumber : Data Olahan

Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis eksternal dan internal perusahaan, peneliti dapat melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Gudang Digital serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh Gudang Digital. Kekuatan dan kelemahan Gudang Digital diidentifikasi peneliti berdasarkan analisis internal perusahaan melalui analisis rantai nilai (*value chain*) dan indentifikasi keunggulan bersaing dari Gudang Digital yang telah peneliti lakukan

sebelumnya. Sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi peneliti berdasarkan analisis eksternal perusahaan melalui lima kekuatan porter dan makro dengan menggunakan PEST (*Political, Economic, Social, Technology*) yang diteliti sebelumnya.

Strategi bersaing Gudang digital yang mereka gunakan adalah dalam bisnis retail penjualan produk digital dengan menggunakan strategi diferensiasi. Hal ini dapat terlihat dari produk dan layanan yang disediakan pada Gudang Digital yang tidak hanya menyediakan produk

penjualan digital/*photography* saja akan tetapi produk jasa pendidikan *photography*, seminar, pelatihan, *training*, *workshop*, cafe F8, *free delivery*, paling murah dari strategi pemasaran dan 3S (salam, sapa, senyum) untuk memberikan pelayanan yang maksimal. Hal ini sejalan dengan teori tentang strategi generik diferensiasi yang disampaikan oleh porter yaitu Pada prinsipnya strategi diferensiasi menjadikan pelanggan sebagai pusat perhatian. Untuk meraih keunggulan kompetitif, perusahaan akan menciptakan produk berupa barang atau jasa yang unik, dalam berbagai pilihan cara yang ditempuh misalnya dengan menciptakan keunggulan kualitas pelayanan, teknologi, desain, distribusi, dan lainnya dan menjadi suatu persepsi tersendiri di benak konsumen (Porter, 1980).

Bisnis yang dijalankan Gudang Digital diantaranya adalah penjualan produk-produk digital berupa, kamera, lighting, lensa, tas kamera, dan perlengkapan *photography* lainnya, untuk harga di Gudang Digital mereka memberikan hak kepada pelanggan atau konsumen untuk menawar produk yang mereka beli walaupun sebenarnya ada *price list* pada setiap produknya, hal ini dilakukan untuk memberikan hak kepada konsumen dan mempercepat proses penjualan.

Produk dan layanan yang Gudang Digital berikan yang lain adalah selain produk digital adalah pelayanan pendidikan *photography/class photography* yang disebut dengan *corner click* disini mereka dapat mengali ilmu

photography tanpa harus belajar di sekolah maupun kampus di Yogyakarta. Gudang Digital memberikan pengejar-pengajar baik itu nasional maupun di dalam kota Yogyakarta, selajutnya Gudang Digital Juga sering melakukan seminar, workshop dan pelatihan berlokasi di lantai 2 yaitu cafe F8 jadi, gudang digital sudah merencanakan untuk membuat cafe tersebut sebagai tempat untuk berkumpulnya para photographer dan sharing ilmu tentang *photography* serta melakukan berkerja sama dengan para seponsor dengan harapan acara tersebut dapat mengidukasi masyarakat bahwa *photography* itu menyenangkan dan menghasilkan uang tergantung dari individu itu sendiri dalam menekuninya.

Strategi Bersaing Alternatif Gudang Digital

Berdasarkan analisis eksternal dan internal perusahaan yang telah dilakukan peneliti serta evaluasi strategi bersaing Gudang Digital yang sedang digunakan saat ini, peneliti mengidentifikasi strategi bersaing alternatif yang dapat digunakan oleh Gudang Digital untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

Dalam analisis lima faktor kekuatan porter/*Five force Porter* peneliti mengidentifikasi tiga faktor kompetitif yang tergolong kuat dalam bisnis Gudang Digital, diantaranya adalah kekuatan tawar menawar pembeli/*power of buying*, intensitas persaingan industri dan kekuatan tawar-menawar pemasok, sedangkan ketersediaan produk pengganti dan

masuknya pendatang baru termasuk dalam pengaruh lemah. Oleh karena itu peneliti mengidentifikasi empat faktor kunci keberhasilan yang dijadikan keunggulan bersaing dan bisnis retail Gudang Digital diantaranya adalah mempunyai produk atau layanan services dengan kualitas yang lebih baik dari pesaing, Perluasan Jaringan, Pelayanan yang prima dan deferensiasi produk.

Selanjutnya melalui analisis rantai nilai peneliti mengidentifikasikan beberapa keunggulan bersaing yang dimiliki oleh gudang digital diantaranya adalah:

1. Memiliki kerja sama dengan baik dengan berbagai *supplier*
2. Sistem pemasaran dan penjualan yang sudah menggunakan sistem informasi dengan menggunakan media internet.
3. Gudang Digital memiliki media komunitas yang disebut dengan komunitas *photography*
4. Gudang Digital juga memiliki kelas *photography*
5. Penerapan *fast in fast out* dan *free delivery*

Strategi bersaing deferensiasi produk melalui pengembangan produk yang dilakukan oleh Gudang Digital saat ini merupakan strategi yang sudah tepat namun strategi ini akan cepat ditiru oleh pesaing (penjual digital lainnya yang ada di Yogyakarta) dan butuh biaya yang lebih besar (pesaing Porter, 1980) seperti yang telah dilakukan oleh Gudang Digital diantaranya pembuatan *class photography*, seminar, *pembuatan website*, *one stop shopping*, harga murah, *cafe photography* dan pelatihan

oleh karena itu gudang digital harus mengoptimalkan keunggulan bersaing yang dimilikinya yaitu dengan menerapkan strategi deferensiasi fokus.

Strategi bersaing deferensiasi fokus adalah merupakan pemfokusan atau berkonsentrasi kepada pasar yang lebih sempit serta menawarkan produk atau jasa yang berbeda dengan memuaskan keinginan dan selera konsumen lebih baik dari pada pesaing yang menjadi fokus dalam strategi deferensiasi fokus yang dapat diterapkan oleh Gudang Digital adalah mengoptimalkan strategi yang sudah ada. Hal ini dikarenakan Gudang Digital sudah memiliki kekuatan dan keunggulan bersaing yang memadai untuk menghadapi persaingan penjualan alat-alat *photography* di Yogyakarta, namun disisi lain masih belum maksimal pelaksanaannya dari masing-masing strategi yang telah dibuat oleh karena itu peneliti memberikan alternatif strategi untuk menghadapi persaingan yang kedepan akan semakin ketat sebagai berikut :

1. Memaksimalkan Kelas Fotografi

Melihat yang sudah ada dimana pertumbuhan *photography* di Yogyakarta semakin berkembang dan tumbuh hal ini bisa dilihat dari semakin banyaknya komunitas *photography* diantaranya *blub indonesia*, komunitas *photography Gudang Digital*, *grows*, *KFI Yogyakarta*, *ray digital*, dan lain-lain. Selanjutnya melihat pertumbuhan penjualan kamera digital dan perlengkapan *photography* yang semakin banyak di Yogyakarta.

Hampir setiap tahunnya telah berdiri dua bahkan tiga *store* / toko diantara yang baru berdiri adalah Grosir Kamera dan Crown ditambah pertumbuhan penjualan yang dilakukan secara *on-line* dengan menjual barang-barang second/bekas seperti tungsu kamera, momi digital dan lain-lain. Hasil survie yang dilakukan oleh asosiasi penjualan alat-alat photography juga menunjukkan bahwa daerah Istimewa Yogyakarta adalah kota dengan penjualan kamera yang paling tinggi di indonesia mengalahkan jakarta. Berdasarkan indikator-indikator tersebut tentu jelas kamera digital yang beredar di tangan konsumen sudah terdistribusi dengan banyak dan luas sehingga kita dapat dengan mudah menemukan kamera digital di kota yogyakarta. Ketika konsumen sudah memiliki kamera digital tentu mereka membutuhkan ilmu dan pengetahuan untuk mendapatkan gambar yang bagus . Disinilah peran Gudang Digital untuk memberika edukasi tentang dunia photography paling tidak mereka mendapatkan dasar-dasar tentang photography dari Gudang Digital yang jika dikampus atau kursus bisa memakan biaya yang cukup besar namun Gudang Digital hanya membebani biaya Rp.350.000 untuk kelas photography dasar ditambah dengan hunting model, landscape dan lain-lain. Dengan kekuatan yang dimiliki oleh Gudang Digital Sekarang berupa memiliki, cafe nyaman dan tenang, tenaga pengajar yang handal, harga yang murah, perlengkapan pengajaran yang lengkap berupa kamera, proyektor, TV LED untuk

melakukan presentasi kelas dan lain-lain.

2. Mengoptimalkan kinerja karyawan

Pertumbuhan produk kamera digital yang begitu cepat berubah dan berkembang baik fitur seperti kelebihan ataupun kekurangan sebuah kamera dengan kamera yang lain untuk itu para karyawan harus mengetahui perkembangan tersebut dengan menginsentifkan pelatihan dan training yang sudah ada dimana menurut Bapak Hariyanto sebagai owner Gudang Digital belakangan ini Gudang Digital kesulitan untuk melakukan pelatihan dikarenakan terbentur dengan waktu berkerja untuk itu perlu adanya penjadwalan yang baik antara pelatihan dan berkerja jika hal ini di lakukan dengan baik Gudang Digital akan memiliki karyawan-karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik tentang produk dan bagaimana memberikan pelayanan yang baik dan benar kepada konsumen dengan begitu konsumen dapat dengan mudah mendapatkan informasi yang mereka inginkan.

3. Mengoptimalkan website

Website yang dimiliki Gudang Digital sekarang ini merupakan kekuatan yang sangat besar yang dimiliki oleh Gudang Digital dimana pertumbuhan internet di indonesia khususnya di yogyakarta semakin baik disini Gudang Digital bisa melakukan strategi pemasaran dengan mudah baik itu beriklan, promosi, menciptakan positioning maupun membuat image perusahaan di mata dan benak

konsumen keseluruhan masyarakat Indonesia apalagi pertumbuhan internet yang semakin tinggi menurut Gadgetan dalam akun twitternya pada tahun 2012 pertumbuhan internet di Indonesia mencapai 61 juta orang dengan pertumbuhan internet tersebut mungkin kedepan akan semakin baik kualitas internet yang ada di Indonesia maka pertumbuhan konsumen untuk menggunakan internet juga semakin tinggi dengan biaya murah dan terjangkau. Gudang digital adalah salah satu penjual kamera digital dan perlengkapannya yang sudah memiliki website sementara pesaingnya belum memiliki website untuk membuat positioning Gudang Digital sudah dulu membuat dibandingkan pesaingnya apalagi jika kedepan pesaing melakukan hal yang sama.

4. Mengoptimalkan Pelayanan

Pelayanan baik merupakan hal yang paling penting dalam perusahaan jasa apalagi seperti jasa retail penjualan kamera digital seperti Gudang Digital beberapa kebijakan yang telah dilakukan oleh Gudang Digital untuk memberikan pelayanan yang prima sudah dilakukan oleh Gudang Digital diantaranya adalah memberikan pelayanan *one stop shopping*, *free delivery*, 3S (salam, sapa, senyum) dan lain-lain. Gudang Digital berusaha untuk memberikan kenyamanan dengan pelanggan ketika terjadi keluhan oleh konsumen atau permasalahan maka karyawan dengan murah hati memberikan penjelasan hingga konsumen mengerti tentang keluhan atau yang ditanya. Gudang Digital bisa memberikan lebih lagi

kepada konsumen apabila komunikasi yang baik dan nyaman tercipta dengan baik untuk itu komunikasi yang baik baik itu atas kebawah maupun sebaliknya bahkan kepada konsumen maka akan tercipta rasa kekeluargaan secara sedirinya sehingga jika konsumen membutuhkan sesuatu maka dengan mudah untuk menyampaikannya kepada Gudang digital maka dari itu optimalkanlah layanan *one stop shopping* dan *free delivery* yang dimiliki oleh Gudang Digital.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Terdapat lima faktor kunci keberhasilan yang dimiliki dalam bisnis retail Gudang Digital diantaranya :
 - o Mempunyai produk atau layanan services dengan kualitas yang lebih baik dari pesaing
 - o Perluasan jaringan yang sudah dimiliki oleh Gudang Digital berupa memiliki tiga toko store, website yaitu <http://www.gudangdigitalonline.com/> . serta media sosial
 - o Mempunyai image dan positioning perusahaan yaitu dengan harga lebih murah dari pesaing sesuai dengan seloganya “ paling murah”
 - o Mempunyai sistem layanan pelanggan yang prima dalam bentuk slogan “*one stop shopping*”

- Deferensiasi produk memiliki cafe dan class photography
- 2. Gudang Digital memiliki keunggulan bersaing yang selaras dengan kunci-kunci keberhasilan dalam bisnis retail digital diantaranya adalah:
 - Memiliki kerja sama dengan baik dengan berbagai supplier.
 - Sistem pemasaran dan penjualan yang sudah menggunakan sistem informasi dengan menggunakan media massa, Radio, koran, pameran dan internet.
 - Gudang Digital juga memiliki kelas photography yang disebut dengan *corner click*.
 - Penerapan *fast in fast out* dan *free delivery* merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan di Gudang Digital dengan mendukung dan menggunakan slogan "*paling murah*" dan "*one stop shopping*".
 - Memiliki pelayanan yang maksimal yaitu 3S (salam, sapa, senyum).
- 3. Strategi yang sedang dilakukan oleh Gudang Digital Pada saat ini adalah strategi bersaing deferensiasi terlihat dari pengembangan bisnis berupa jasa pendidikan photography, pelatihan, workshop, terining seminar, harga

yang lebih murah, one stop shopping dan website sebagai sarana pemasaran dan penjualan.

- 4. Strategi bersaing alternatif yang dapat digunakan oleh gudang digital adalah dengan menggunakan strategi deferensiasi fokus

Saran

Gudang Digital telah mempunyai potensi sumber daya yang baik sehingga menjadi kekuatan, antara lain dengan telah tersebarinya jaringan akses untuk menguasai pasar ritel penjualan produk *photography* indonesia khususnya jawa tengah dan yogyakarta mempunyai media edukasi untuk fotografi untuk kekuatan tersebut perlu untuk terus dipelihara, diperkuat dan dioptimalkan sehingga tetap dapat unggul dibandingkan dengan pesaing. Disisi lain kelemahan yang ada antara lain sistem yang belum maksimal dalam proses manajemen Gudang Digital seperti *job description* masih tumpang tindih, harus terus dicarikan terobosannya misalnya dengan membuat bisnis proses yang efisien dan efektif namun tetap menjaga kepatuhan terhadap peraturan yang ada sehingga tidak mengganggu dalam proses di dalam manajemen Gudang Digital secara Keseluruhan dalam memenangkan persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay B., 2007, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategik*. Gramedia Widiasarana, Jakarta.

- Euis Soliha., 2008, *Analisis Industri Ritel Di Indonesia*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 15, No.2, Hal. 128 – 142
- Endi Fitri Herlianto., 2010. Analisis Strategi Bersaing Telkom Dalam Industri Internet, Tesis. Jakarta. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Evi marliana sari, Mimit Primyastanto, Pudji Purwati., 2003, Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan di PT ILUFA (Inti Luhur Fuja Abdi) Desa Cangkringmalang Kecamatan Beji kabupaten pasuruan Jawa Timur. Jurnal Perikanan, Edisi Desember, 217-228.
- Kuncoro Mudrajad., 2005, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Muhammad, Suwarsono., 2008, *Manajemen Strategik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B., 2005, *Strategic Management : formulation, implementation, and control*, McGraw-Hill, New York.
- Porter, M. E., 1993, *strategi Bersaing*, Erlangga, Jakarta
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Rangkuti, F., 2001, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiyono., 2008, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan kedua belas, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J. and Gamble, J. E., 2010, *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Seventeenth Edition, McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas L, J. David Hunger., 2000, *Strategic Management & Business Policy*. Prentice Hall.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger., 2006, *Strategic Management and Business Policy*, Tenth Edition, International Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.